



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORA DEL ÁREA DE COMPRAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE UN INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA, LIMA, 2018.”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Claudia Katherine Collazos Blas

Asesor:

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller **Claudia Katherine Collazos Blas**, denominada:

“PROPUESTA DE MEJORA DEL ÁREA DE COMPRAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE UN INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA, LIMA, 2018”

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora
ASESOR

Mg. Ramiro Rondón Tamayo
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Juan Carlos Ganoza Alemán
JURADO

Mg. Mario Raúl Giles Castañeda
JURADO

DEDICATORIA

A dios por ponerme en sus planes y darme la oportunidad de hacer realidad mis sueños.

A mi familia, su apoyo ha sido fundamental en el transcurso de la carrera.

A mis guías espirituales, por no desampararme y ser la motivación de su ejemplo de lucha
y superación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso, por haberme permitido terminar mi tesis.

A mi familia y amistades por la ayuda recibida.

A la Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora por haberme asesorado y brindado su apoyo para la sustentación de mi tesis.

A las autoridades de la Facultad de Negocios, en especial al Decano de la Carrera de Administración y su Plana Docente por impartir su conocimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción de la Empresa.....	1
1.2. Realidad Problemática.....	5
1.3. Formulación del Problema.....	9
1.4. Justificación.....	9
1.5. Objetivo.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Internacionales.....	11
2.2. Antecedentes Nacionales.....	14

2.3.	Bases Teóricas.....	17
2.4.	Definición de términos básicos	25
3.	DESARROLLO.....	28
3.1.	Desarrollo el Objetivo 1	28
3.2.	Desarrollo el Objetivo 2	30
3.3.	Desarrollo el Objetivo 3	31
4.	RESULTADOS.....	33
4.1.	Resultados del Objetivo 1	33
4.2.	Resultados del Objetivo 2.....	37
4.3.	Resultados del Objetivo 3.....	44
	CONCLUSIONES.....	46
	RECOMENDACIONES.....	47
	REFERENCIAS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama del Instituto de Salud Pública.....	2
Figura 2 - Posición del Área de Compras.....	3
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.....	8
Figura 4 - Ejemplo de Mapa de Procesos	19
Figura 5 - Grafico del Diagrama de Ishikawa	23
Figura 6 - Diagrama de Flujo.....	24
Figura 7 - Flujograma actual del Área de Compras	29
Figura 8 - Flujograma del Equipo de Estudio de Mercado, Equipo de Procedimientos de Selección y Equipo de Ejecución Contractual	34
Figura 9 - Flujograma del Equipo de Compras Directas	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cuadro Comparativo del proceso del Área de Compras	37
Tabla 2 - Cuadro Comparativo del ROF del Area de Compras.....	44
Tabla 3 - Cuadro de mando integral (BSC) de indicadores del Área de Compras	46

RESUMEN

El propósito de la presente tesis es determinar la propuesta de mejora del área de compras para incrementar la productividad del área de un Instituto de Salud Pública.

Se identificó el proceso actual del Área de Compras y se realizó un comparativo con el proceso de mejora, a su vez se realizó la propuesta del ROF del Área de Compras donde se implementara las funciones de los nuevos equipos de trabajo y por los indicadores de nivel de cumplimiento de los procesos más importantes.

De acuerdo a los resultados, se elaboró dos flujogramas tanto para el proceso que se realiza en el Equipo de Procedimientos de Selección y del Equipo de Compras Directas, la formalización del ROF dividido en tres capítulos incluyendo el organigrama y la cantidad de trabajadores del Área de Compras y el desarrollo de los 4 indicadores de nivel de cumplimiento donde se utilizó un cuadro de mando integral (Balance Scorecard – BSC) arrojando un porcentaje de medición de 48% a 84% a partir de la implementación de la mejora.

Finalmente, se concluye que la implementación de esta propuesta ayudara a organizar las funciones del Área de Compras y trabaja de acuerdo a las mismas, también aplicar la medición del nivel de cumplimiento y el avance de la productividad en función a la gestión por resultados que conlleva a seguir manteniendo una atención de calidad a nuestros asegurados.

Palabras claves: Área de Compras, Productividad, Gestión de Compras.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to determine the proposal for improvement of the purchasing area to increase the productivity of an area of Public Health Institute.

The current process of the Purchasing Area was identified and a comparison was made with the improvement process, in turn the proposal of the ROF of the Purchasing Area was made where the functions of the new work teams will be implemented and by the level indicators of compliance with the most important processes.

According to the results, two flowcharts was developed for both the process performed in the Team Selection Procedures and Equipment Direct Shopping, the formalization of ROF divided into three chapters including the organizational structure and the number of workers area Shopping and development of the 4 indicators of level of compliance where scorecard (Balance Scorecard - BSC) was used flinging a percentage measurement of 48% to 84% from the implementation of the improvement.

Finally, it is concluded that the implementation of this proposal will help organize functions Purchasing Department and works according to them apply measuring the level of compliance and progress in productivity according to results management involved to continue maintaining quality care for our policyholders.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la Empresa

El Instituto de Salud Pública es un Órgano Desconcentrado con autonomía en gestión, pertenece a la Red de Prestaciones de Salud, brindando atención altamente especializada a los asegurados con diagnósticos cardiovasculares los mismos que son referidos de su respectivo centro asistencial, a nivel nacional.

Esta entidad propone normas, estrategias e innovación científico tecnológicas en salud cardiovascular a través de la investigación, docencia y capacitación.

Actualmente con 18 años de antigüedad, tiene una infraestructura moderna, cuenta con 16 servicios asistenciales y 127 camas distribuidas en los pabellones de hospitalización y emergencia.

Misión

Es un Instituto especializado en patología cardiovascular, dedicado al cuidado del paciente, la investigación, la docencia, la prevención, rehabilitación y la evaluación de nuevas tecnologías, que contribuye al bienestar de los usuarios, sus familias, los trabajadores y el entorno.

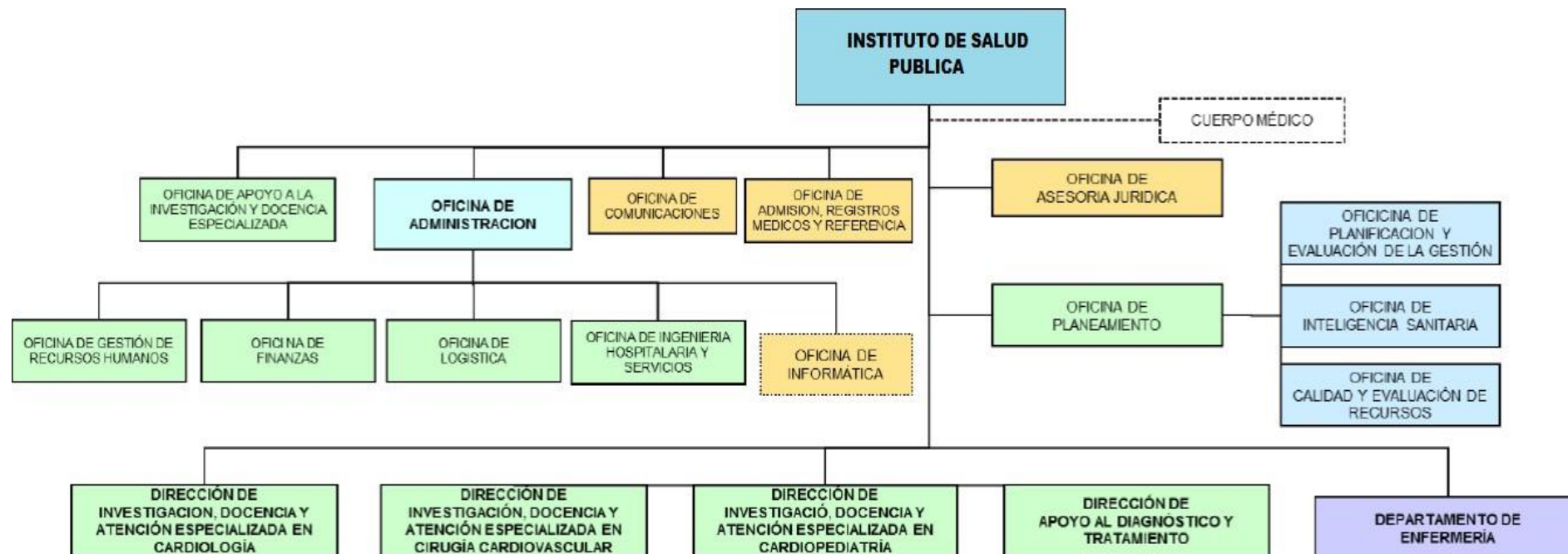
Visión

Ser el líder nacional en el campo de la patología cardiovascular, Directo de la red de servicios cardiovasculares del país, con un plan nacional y presencia internacional, siendo un modelo de gestión con excelencia.

Organización

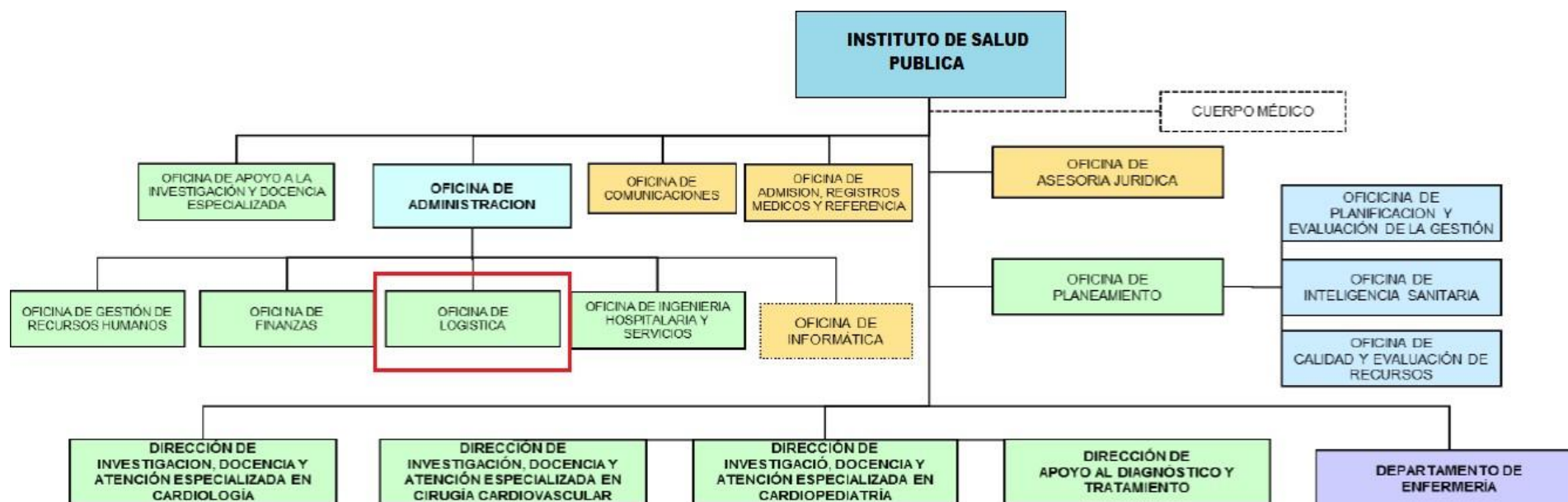
El Instituto de Salud Pública está estructurado por el Órgano de Dirección, Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo y los Órganos de Línea.

Figura 1 - Organigrama del Instituto de Salud Pública



Fuente: Seguro Social de Salud
 Elaboración: Seguro Social de Salud

Figura 2 - Posición del Área de Compras



Fuente: Seguro Social de Salud
Elaboración: Seguro Social de Salud

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los proveedores:

Contamos con una cartera de proveedores, los principales son los laboratorios farmacéuticos y distribuidores comerciales autorizados por la DIGEMID y los que brindan diferentes servicios a solicitud del Instituto, ya sea de seguridad, limpieza, mantenimiento, alimentación, y otros diversos. La forma de contratación es a través los diferentes procedimientos de selección, donde finalmente se formaliza el contrato, estos pueden ser de 1 hasta 36 meses. Debido a que se hacen contrataciones anuales y la data de precios históricos, se pueden llegar a hacer negociaciones de rebaja, y así se puede adquirir productos y servicios de calidad y se contribuye al ahorro de la Institución.

Poder de Negociación de los clientes/compradores:

Nuestros clientes vendrían a ser los asegurados que se atienden o son referidos a la Institución, brindándoles una atención de calidad y vanguardia a fin de curar sus dolencias.

Amenazas de nuevos competidores entrantes:

Vendrían a ser las clínicas particulares, sin embargo no se ha visto en el mercado peruano clínicas especializadas en patología cardiovascular.

Amenazas de productos sustitutos:

Las clínicas particulares que dar un servicio personalizado, por ejemplo atención a domicilio o envío de resultados a través de los correos electrónicos.

Rivalidad entre competidores existentes:

El rubro de la salud va en aumento con la creación de grupos o consorcios médicos, si bien podemos contar con una rivalidad fuerte, la Institución brinda una atención de calidad a sus asegurados, sin embargo aún siguen existiendo problemas

institucionales o políticos que influyen a que no cumplan ciertos objetivos y eso es de provecho de negocio de este sector privado.

1.2. Realidad Problemática

El Instituto de Salud Pública es una entidad muy importante, cada vez son más los asegurados referidos a este instituto. Si bien se cuenta con el staff médico integrado por especialistas de diferentes servicios, es fundamental la participación de los Órganos de Apoyo.

La Oficina de Logística pertenece a la Oficina de Administración, que es la encargada de ejecutar los requerimientos anuales, mensuales y diarios solicitados por los diferentes servicios del Instituto de Salud Pública. A su vez revisar, preparar, analizar y custodiar la información dando como resultado la contratación o adquisición de lo solicitado hasta la conformidad como última fase. Esta Oficina está integrada por una Jefa de Logística y los Analistas de Compras (10). Todas están normadas bajo la Ley N° 30225.

Actualmente, no se cuenta con una estructura del área de compras, lo que conlleva a la demora y no atención de los requerimientos en los plazos establecidos y la sobrecarga de trabajo de los Analistas, porque no tienen funciones específicas a realizar.

La ley de Contrataciones del Estado es clara, y más aún para el OEC, con el tiempo se pueden encontrar hallazgos si se han omitido fases durante el procedimiento de selección lo que muchas veces lleva a hacer un deslinde de responsabilidades, la inhabilitación de sus funciones y hasta el despido.

La demora de la realización de procedimientos de selección, esta se da por varios factores, por ejemplo es recomendable que primero se haga un buen estudio de mercado, recopilando cotizaciones y comparar los precios que ofrecen los diferentes proveedores y

determinar un valor de este resultado, seguido de los pasos administrativos que implican aprobar el expediente de contratación y las bases del procedimiento.

Sin embargo, en la realidad de esta Institución no se da, muchas veces un solo analista de compras hace ese proceso hasta la suscripción de contrato, y eso es bastante pérdida de tiempo y dedicación de un solo procedimiento, cuando se tiene que ejecutar al año, más procedimientos en cola, además del desorden y la dejadez del expediente.

La impugnación de los procedimientos, es una opción que se da cuando un postor no está conforme con la Buena Pro al postor adjudicado, mientras tanto el Tribunal del OSCE pronuncie su respuesta, esta queda automáticamente paralizada, puede tardar uno hasta seis meses, que si se da la razón, se tendría que retrotraer en la etapa del procedimiento de donde se observó, al final hay demora en la adjudicación y no se llega a concretar la adquisición del bien o la contratación del servicio en el plazo inicial.

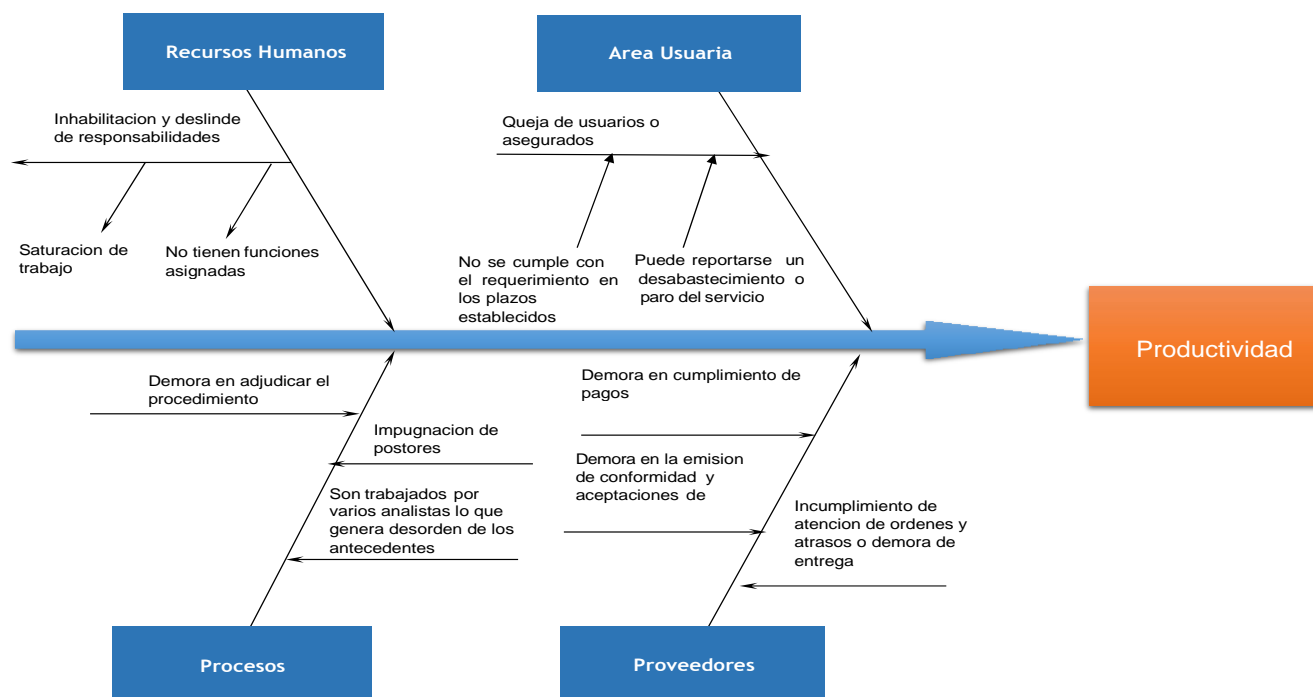
Las áreas usuarias, son los servicios asistenciales del Instituto de Salud Pública, y ellos envían sus requerimientos para la atención de los asegurados, de acuerdo a lo antes mencionado, la demora de los procedimientos generan quejas que llegan hasta la máxima autoridad, en este caso el Director General, la no atención de los asegurados y el desabastecimiento, quedando operaciones programadas suspendidas y a la farmacia en quiebre de stock.

La falta de atención a los proveedores, se la porque no hay un área o equipo de seguimiento y atención de los mismos, envían cartas a la Institución solicitando ampliaciones de plazo, constancias de prestación, emisión de aceptaciones de servicio para pago, etc. Esta respuesta del área de compras no es inmediata.

También el seguimiento es muy importante hay proveedores incumplidos que no atienden órdenes y exceden los plazos que se les otorga, y esto queda ahí, cuando se

sabe que el RLCE indica que se les debería aplicar una penalidad o comunicar al OSCE para la habilitación de su RNP.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa



Fuente: Área de Compras
Elaboración: Propia

1.3. Formulación del Problema.

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la propuesta de mejora del área de compras incrementará en la productividad del área en el Instituto de Salud Pública, Lima, 2018?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cuál es el flujograma del proceso actual del Área de Compras, Lima, 2018?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿Cuál es el ROF del Área de Compras del Instituto de Salud Pública, Lima, 2018?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cuáles son los indicadores de productividad del Área de Compras, Lima 2018?

1.4. Justificación

La presente propuesta permitirá poner en práctica las bases teóricas y científicas y contribuirá a un mejoramiento del Área de Compras en el Instituto de Salud Pública, al diseñar una gestión estratégica para incrementar la productividad del área. Esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico porque contribuirá a elaborar la propuesta del ROF a fin de asignar funciones de acuerdo al trabajo que se realiza en el Área de Compras. Se utilizarán las metodologías de investigación científica que permitan relacionar científicamente las variables del estudio, incrementar la productividad del área, cuya prioridad es contar con las herramientas necesarias a fin de ejecutar los requerimientos para la atención de los asegurados, los cuales se relacionarán mediante el análisis estadístico lo que permitirá ser una guía para futuras investigaciones.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Determinar la propuesta de mejora del área de compras para incrementar la productividad del área de un Instituto de Salud Pública, Lima, 2018.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Identificar el proceso, a través del flujograma del área de compras del Instituto de Salud Pública, Lima, 2018.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Elaborar la propuesta del ROF del área de compras del Instituto de Salud Pública, Lima, 2018.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Determinar la productividad actual a través de los indicadores del área de compras del Instituto de Salud Pública, Lima, 2018.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Internacionales

(Alzate Mosquera, J.L., 2017) *“Propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción (C.R.P) S.A.S”* El propósito del trabajo fue ofrecer una solución al problema encontrado en el proceso de compras de la empresa, el cual se requiere mejorar, pues con la mejora del proceso de compras, se garantizará el abastecimiento de los materiales o materia prima de la empresa, así como de los productos o servicios que se utilizan en cada una de las obras de construcción. Se utilizó la metodología de investigación la que se considera descriptiva en la cual se formuló una propuesta de mejoramiento en el área de compras de tal forma que pueda reducir sus riesgos administrativos y operativos. Para analizar y procesar la información, se tabuló manualmente y se elaboraron las respectivas tablas. La empresa deberá utilizar los siguientes principios para dar solución al problema planteado en el presente proyecto el cual es el retraso en los tiempos de entrega de los materiales comprados, lo cual ocasiona incremento en el tiempo de las entregas totales de las obras, aumentando el riesgo contractual que varía entre un 10-50% del valor del contrato establecido, así como el aumento de costos totales entre 1-10%. En primer lugar se recomienda implementar el nuevo proceso de compras, que se describe en el punto o numeral anterior. Como segunda medida, se recomienda realizar las siguientes actividades, que aplican para la mejora del área de compras, de la empresa actualmente y para cualquier momento, pues no depende de ningún proceso de evaluación. Finalmente se llegó a la conclusión que como estrategia administrativa del proceso de compras, se deberá exigir a las empresas proveedoras de materiales e insumos que cuenten con certificados de gestión de calidad, con el propósito de garantizar los tiempos de entrega de los productos solicitados.

Este antecedente aporta información sobre mejoramiento del área de compras, utilizando el método descriptivo concluyendo que es necesario reestructurar el área y plantear un nuevo procedimiento de compras.

(Sánchez Solís, 2014) *“Plan de mejora continua en los procesos de producción de la empresa Beto Jr. para incrementar la productividad”* concluye que el plan de mejora continua en los procesos de producción es una barrera para la competencia, puesto que es una herramienta muy valiosa que permite establecer estrategias para eliminar o disminuir los problemas existentes

en la organización, de manera que los empleados mejoren su rendimiento laboral y lleven a cabo correctamente los procesos de fabricación para obtener un producto final que cumpla con los requerimientos y expectativas de los clientes, el objetivo fue diseñar un plan de mejora continua en los procesos de producción para mejorar la productividad en la empresa BETO JR, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo - cuantitativo, ya que se describe el problema y sus respectivas causas; después de aplicar las técnicas e instrumentos para una adecuada recolección y análisis de información se cuantifican los resultados que ayudan a establecer posibles soluciones orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados para incrementar la productividad en los procesos de producción a través del plan de mejora continua.

Este antecedente aporta información sobre la aplicación del plan de mejora continua a fin de buscar prontas soluciones y disminuir problemas existentes.

(Rodríguez Avendaño, N. J., & Rodríguez Ávila, E. L., 2017) *“Propuesta de mejora para el área de logística inversa en la planta de producción de la industria colombiana de lácteos (incolacteos) ubicada en Simijaca (Cundinamarca)”* En su operación interactúan la logística de entrada, logística de salida y logística inversa, siendo esta última la encargada controlar, coordinar y prestar un buen servicio de retorno de los productos que no cumplen con las políticas de la compañía y el empaque secundario de las mismas, realizando seguimiento y control a la operación. Es la estrategia dirigida a dar cumplimiento a los indicadores de área, optimizar costos y garantizar la satisfacción del cliente interno y externo. Inicialmente, el presente trabajo muestra cómo es el desarrollo del modelo de logística inversa en INCOLACTEOS, proceso que inició con la caracterización del área de logística de la compañía, bajo el análisis de matriz DOFA, en el cual se incluyó el tipo de investigación descriptiva y exploratoria; posteriormente se analizaron los indicadores de medición a cada una de las áreas involucradas en el proceso. Una vez se caracterizó y diagnosticó el área de logística inversa, se hicieron evidentes aspectos a tener en cuenta, como aumentar el nivel de servicio de venta y postventa, estandarizar procedimientos y generar políticas, implementar mando de control de los indicadores de logística con acciones preventivas y correctivas, hacer un mejoramiento de estructura física al área de logística inversa

Este antecedente aporta información sobre el desarrollo del modelo de la logística inversa teniendo como herramienta de análisis a la matriz DOFA.

(Barona Guerrero, 2016) "*Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad*" el presente proyecto de investigación propone un proceso de mejora continua con el fin de mejorar su área productiva, identificando los problemas que no permiten una fluidez normal en los procesos. En el trabajo de investigación se utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo, empleado para la recolección de datos a través de hojas de verificación y una entrevista al directivo, con el propósito de conocer la situación actual de la empresa. En el proceso de mejora continua se plantea el desarrollo del Ciclo de Deming, que permite proponer planes de solución que consisten en el desarrollo de flujogramas de procesos, hojas de control de calidad de materia prima, productos en procesos y productos terminados, así como el desarrollo de indicadores que permitan a la organización ser más competitiva en el mercado. El objetivo fue desarrollar un proceso de mejora continua del área productiva en la empresa de Calzado "KF Barona" basado en un enfoque por procesos, para incrementar la competitividad.

El presente antecedente de mejora continua aporta información sobre el diseño flujogramas de procesos y de organización de áreas a fin de identificar los procedimientos y funciones.

2.2. Antecedentes Nacionales

(Orozco Cardozo, E. S., 2016) *“Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo sport Chiclayo – 2015”* concluye que la elaboración e implementación de un plan de mejora para la empresa Confecciones Deportivas Todo Sport mediante el estudio de tiempos y la utilización de las herramientas VSM y 5S, permitirán que la productividad parcial de la mano de obra se incremente aproximadamente en un 6% en promedio y la productividad global en el área de producción de la empresa en un 15% aproximadamente, el objetivo fue diseñar un plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa Confecciones deportivas Todo Sport. Chiclayo - 2015. Se estableció como objeto de estudio el proceso de elaboración de casacas, pantalones y polos en dicha empresa, la metodología usada incluyó la observación directa del proceso productivo de los diferentes artículos que elabora la empresa, ficha de control de tiempos, así como la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa y una encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción. Afirma que realizado el análisis beneficio costo se ha podido establecer que la propuesta del plan de mejora es conveniente por que por cada sol invertido, dicho sol fue recuperado y además se obtuvo una ganancia extra de S./1.09 soles en la empresa.

Este antecedente aporta información para recabar data que ayude analizar la problemática actual y proceder a emplear herramientas para disminuir tiempos que beneficien al área.

(Ortiz Acevedo, J. C., 2014) *“Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina”* en su conclusión, se espera un beneficio económico, para el primer año, de S/. 746,685. Asimismo plantea una propuesta de solución integral con el objetivo de eliminar o disminuir las causas que los generan. Dicha propuesta consiste en aplicar y desarrollar la metodología SRM, que está compuesta de cinco módulos: construcción de las estrategias de compras, selección del proveedor, colaboración, evaluación y desarrollo del proveedor, y la mejora continua. En este proyecto de investigación aplicada se desarrolla dicho sistema en un caso real, con la finalidad de eliminar el problema mencionado anteriormente; y asimismo, ayudar a que la empresa adquiera nuevos métodos de gestión en los diferentes procesos con el objetivo de lograr una mayor competitividad.

Este antecedente nos permite gestionar de mejor manera los procedimientos, a fin de alinearlos al planeamiento estratégico de la empresa.

(Gonzales Fernandez, Y, 2017) *“Aplicación de mejora continua para incrementar la productividad en el servicio de mantenimiento de equipos en la empresa Corporacion de Ingenieria Arnao S.A, Cercado de Lima, 2017”* concluye que la productividad de la empresa se incrementó en base a la implementación de la mejora continua PHVA de 62% a 77%, es decir se logró incrementar en un 15%, se pudo coincidir con uno de los autores en el objetivo de incrementar la productividad en la empresa, con base a la implementación de un diseño en función a características empresariales que optimice el uso de recursos, minimice el impacto ambiental y contribuya a elevar la eficiencia, eficacia y competitividad en la empresa. La investigación se basó en la aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad en el servicio de mantenimiento. Se emplearon diversas herramientas de mejora continua para medir los indicadores iniciales y luego contrastarlos con los resultados evaluados después de la ejecución de los planes de acción como la implementación de un procedimiento para el desarrollo del servicio de mantenimiento preventivo, donde se logró verificar las mejoras significativas en el proceso, logrando cumplir los objetivos planteados al emprender el estudio de investigación.

El presente antecedente de mejora continua aporta información sobre la utilización del PHVA a fin de tener un mejor control del procedimiento y ejecutar planes a futuro a fin de lograr los objetivos.

(Oliva Beltran, J. E., & Alayo Zavaleta, R. W., 2018) *“Propuesta de mejora en las áreas de logística y producción para aumentar la rentabilidad del Molino Emporio Virgen del Chapi S.A.C.”* El presente trabajo tuvo como objetivo general incrementar la rentabilidad, a través de la propuesta de mejora en las áreas de logística y producción en el molino Emporio Virgen del Chapi S.A.C. En el presente informe se detalla además las propuestas de mejora como son: el sistema MRP I, la herramienta Kardex, distribución de planta, diagrama de operaciones, manual de procedimientos y el plan de capacitación que fueron evaluadas económica y financieramente. La propuesta de mejora para las áreas de logística

y producción contiene metodología y herramientas que permiten controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y elaborar los alimentos balanceados en pellets. Estos tipos de metodología y herramientas se fundamentan en la idea de tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos se elaboren en forma consistente y a ix tiempo, evitando retrasos, funcionamientos innecesarios y desconocimiento, con toda la información analizada y recolectada; y a partir del diagnóstico que ha sido elaborado, se presentará un análisis de los resultados para poder corroborar con datos cuantitativos las evidencias presentadas y así lograr, con la propuesta de mejora en las áreas de logística y producción en el molino Emporio Virgen del Chapi S.A.C incrementar la rentabilidad.

Esta investigación aporta información respecto a la aplicación de un sistema y de un manual de procedimientos y de funciones.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Proceso

Según (De Velasco, J. A. P. F., 2009) afirma que:

Es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo, o más sencillamente secuencia de actividades que tiene un producto. (p.51).

2.3.2. Clases de Procesos

Para (Camisón, C., Cruz, S., & González, T. , 2007) :

La clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos, por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización. Los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística.(p. 848).

2.3.3. Gestión de Compras

Para (Moya, E. M. , 2007) afirma que:

El fin concreto de la gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en armonía con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sea coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de posición competitiva). (p. 17).

2.3.4. Proceso de Compras

Según (Johnston, M. W., & Marshall, G. W., 2009):

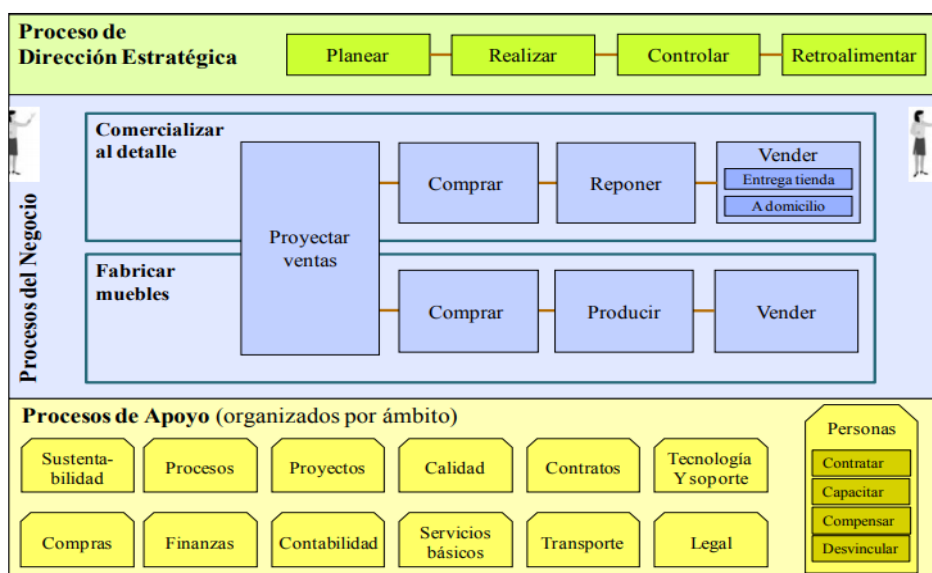
Los diversos participantes en un proceso de compra se agrupan en siete categorías: iniciadores, usuarios, influyentes, porteros, los que compran, los que deciden y los que controlan. Juntos, quienes desempeñan estas funciones conforman el centro de compras, que representa a toda la gente que participa en la adquisición o influye en la adquisición de un producto en particular. Un marco ampliamente reconocido identifica siete pasos que los compradores de las empresas siguen para tomar decisiones de compra: 1) anticipar o reconocer un problema o una necesidad, 2) determinar y describir las características y la cantidad del artículo que se necesitará, 3) buscar posibles proveedores y clasificarlos, 4) adquirir las propuestas o las cotizaciones y analizarlas, 5) evaluar las propuestas y escoger a los proveedores, 6) elegir una rutina para los pedidos y 7) evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación. (p. 55).

2.3.5. Mapa de Procesos

Según (Carrasco Bravo, J., 2011) afirma que:

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones. (p.14).

Figura 4 - Ejemplo de Mapa de Procesos



Fuente: Libro Gestión de Procesos

2.3.6. Productividad

Para (Carro, R., & González Gómez, D. A., 2012):

La productividad implica la mejora del proceso productivo. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido (salidas o producto) y los recursos que se utilizan para generarlo (entradas o insumos). Es decir: $\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$. De esta forma, surgen algunos problemas como: definir el sistema, indicar cómo pueden expresarse sus entradas y salidas, y considerar cómo medir la productividad. (p. 1).

Según (Gutierrez Pulido, H., 2014) afirma que:

La productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (p. 20)

2.3.7. Tipos de Productividad

(Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L., 1991) concluyen que “existen tres criterios comúnmente utilizados: eficiencia, efectividad y eficacia”. (p. 35)

Según (Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L., 1991):

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimientos de actividades con dos aceptaciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.(p. 35)

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar. (p. 35).

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea adecuado, aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. (p. 35).

2.3.8. Indicadores de Productividad

(Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L., 1991): concluyen que “cualquier empresa puede ser analizados como sistemas productivos de bienes o servicios con clientes, productos, procesos, insumos y proveedores”. (p. 49).

Según (Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L., 1991):

Efectividad en cumplimiento de compromisos

En este tipo de indicador partimos de más especificaciones o magnitudes preestablecidas de acuerdo con la capacidad y oportunidad de entrega y comparamos los resultados reales. A continuación señalaremos la forma de medir cada familia de indicadores. (p.49).

Efectividad en cumplimiento de cantidad: A través de este tipo de indicador evaluamos el grado de cumplimiento, en cuanto a la cantidad del servicio prestado. (Pg. 49).

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Cantidad servida o producción real}}{\text{Cantidad que se debió servir o producir}}$$

Efectividad de compromisos de calidad: Con este tipo de indicador evaluamos la proporción de productos o servicios fuera de especificaciones, es decir aquellos que no cumplen o no están conformes con las características o atributos acordados con el cliente. (p.49).

$$\text{Porcentaje devoluciones} = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos o descontados o rebajados}}{\text{Cantidad de productos despachados}}$$

Efectividad en la entrega: Si un producto no esté disponible en el momento necesitado no puede satisfacer los requerimientos del cliente. Por ello cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe ser igualmente controlado, así como la concordancia en calidad o cantidad. (p.49).

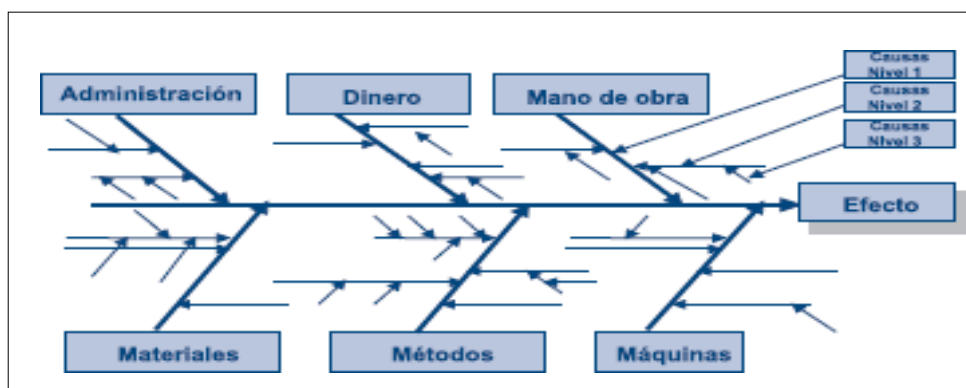
$$\text{Retraso promedio en la entrega (\%)} = \frac{N^{\circ} \text{ de despachos retrasados}}{N^{\circ} \text{ de despachos realizados}}$$

2.3.9. Diagrama de Ishikawa

Según (UNIT, 2009) afirma que:

Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”. El Diagrama de Ishikawa como un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados (p. 22).

Figura 5 -Grafico del Diagrama de Ishikawa



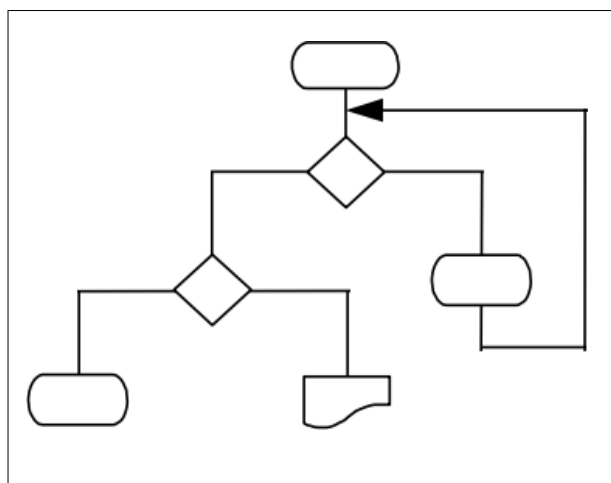
Fuente: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

2.3.10. Flujograma

Para (Carrasco Bravo, J., 2011):

El flujograma de información describe el curso normal de los eventos, donde se describe gráficamente el esquema habitual, la rutina. Las excepciones se incluyen aparte. El flujograma de información permite describir en todo detalle un proceso, es fácil de usar, define canales fluidos de información, sirve como capacitación y documentación, ayuda a normalizar el trabajo de la organización, facilita la comparación con procesos que se realizan en otras organizaciones y estimula la participación. (p. 289).

Figura 6 - Diagrama de Flujo



Fuente: Libro Gestión de Procesos

2.4. Definición de términos básicos

Analista de Compras: Es responsable de las compras diarias del negocio. (Lacoma, Tyler, 2017)

Buena Pro: Es el resultado de todas y cada una de actuaciones administrativas realizadas dentro de un procedimiento administrativo especial que debe ser llevado regularmente. (Salcedo, Cesar Rubio)

DIGEMID (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas): Es una institución técnico normativa que tiene como objetivo fundamental, lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad y que estos sean usados racionalmente. (DIGEMID, s.f.)

Gestión de Compras: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. (Oxford Dictionaries, 2018)

Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura. (Oxford Dictionaries, 2018)

LCE (Ley de Contrataciones del Estado Ley N° 30225): Tiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos. (OSCE, s.f.)

MOF (Manual de Organización y Funciones) : Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. (MINSA, s.f.)

OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado): Es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del Estado peruano. (OSCE, s.f.)

PAC (Plan Anual de Contrataciones): Tiene como finalidad uniformizar criterios de planificación de las contrataciones, bienes, servicios y obras, bajo el enfoque de gestión por resultados que permita el cumplimiento de los fines públicos. (OSCE, s.f.).

Procedimiento de Selección: Es una fase dentro del proceso de contratación que tiene como finalidad que la Entidad seleccione a la persona natural o jurídica que presente la mejor propuesta para la satisfacción de sus necesidades. Para ello deberá seguirse el procedimiento establecido en la normativa sobre contratación pública. (OSCE, s.f.)

Proceso de Compra: Son las fases por las que pasa una persona desde que se da cuenta que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para resolverla. (InboundCycle, 2018)

Productividad: Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado. (Economipedia, s.f.)

RLCE (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado): Es la norma general aprobada por el Decreto Supremo N° 350-2015-EF donde se regulan todas las adquisiciones y compra realizadas con el presupuesto asignado a cada entidad estatal. (OSCE, s.f.)

RNP (Registro Nacional de Proveedores): Es el sistema de información oficial único de la Administración Pública que tiene por objeto registrar y mantener actualizada durante su

permanencia en el registro, la información general y relevante de los proveedores interesados en participar en las contrataciones que realiza el Estado. (OSCE, s.f.)

ROF (Reglamento de Organización y Funciones): Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades. (Macchiavello, 2010)

Retrotraer: Efecto jurídico que surte un acto desde la fecha anterior a la real, ya sea por mandato de la ley o por acuerdo entre las partes. (Diccionario Jurídico, 2016)

SAP R/3: Es un sistema de tipo ERP (Enterprise Resource Planning) o en español “Planificación de Recursos Empresariales”, el cual ha sido desarrollado tomando como base una plataforma que permite una amplia versatilidad de programación y precisión en el manejo de los datos que el sistema recolecta, y que además es sencillo de entender y usar por personal con poco entrenamiento. (Tecnología Informática, s.f.)

3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

Identificar el proceso, a través del flujograma del área de compras del Instituto de Salud Pública, Lima, 2018.

A continuación se detalla los procesos generales que se realizan actualmente del Área de Compras:

Paso 1: Se revisa el requerimiento de acuerdo a lo estimado en el Cuadro de Necesidades y Especificaciones Técnicas o Términos de Referencias aprobados para la ejecución del PAC 2018.

Paso 2: Debido a que estas no cuentan con condiciones generales para su contratación, estas se están solicitando a las Áreas Usuarias.

Paso 3: Una vez de realizadas las condiciones generales, se solicita la cotización a los proveedores dedicados al rubro de la contratación.

Paso 4: Se realiza el Estudio de Mercado, de acuerdo a los lineamientos del RLCE y se procede con la determinación del valor referencial, se elabora el Resumen Ejecutivo y se aprueba el expediente mediante una Resolución.

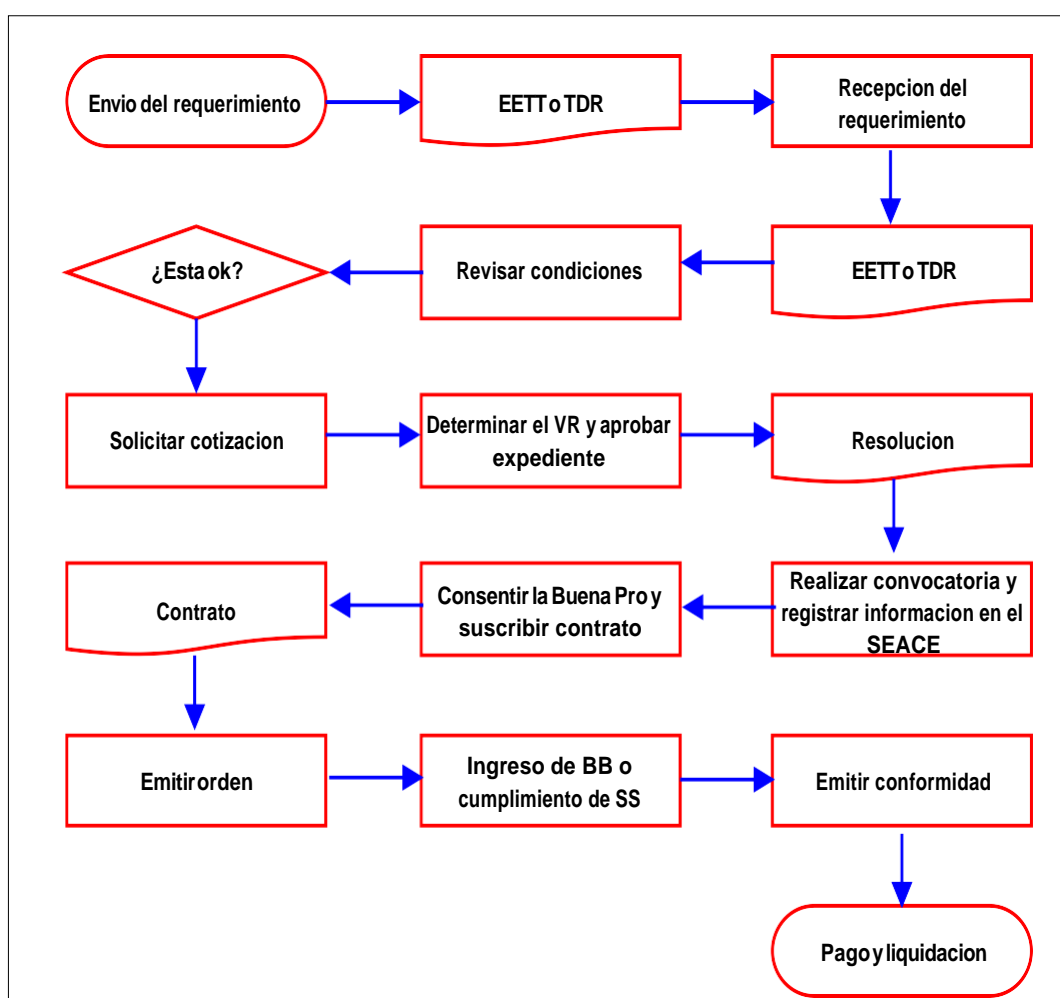
Paso 5: Se designan a los miembros del Comité de Selección, se instalan se elaboran las Bases Administrativas y se procede con la convocatoria en el SEACE.

Paso 6: El analista de compras, registra la información en el SEACE y también apoya en todas las etapas del procedimiento, de acuerdo al RLCE.

Paso 7: Una vez del registro del consentimiento en el SEACE, el proveedor adjudicado debe remitir los documentos previos a la suscripción del contrato.

Paso 8: Se suscribe el contrato, entidad y contratista para luego proceder con la ejecución y cumplimiento contractual, se emite la orden, se realiza el cumplimiento dentro del plazo establecido, se da la conformidad y se procede con la liquidación o pago del bien o servicio contratado.

Figura 7 - Flujoograma actual del Área de Compras



Fuente: Área de Compras
 Elaboración: Propia

3.2. Desarrollo el Objetivo 2

Elaborar la propuesta del ROF del área de compras del Instituto de Salud Pública.

La propuesta del ROF contiene lo siguiente:

Título I De las Disposiciones Generales

Capítulo I: Naturaleza

Capítulo II: Dependencia

Capítulo III: Ámbito y Alcance

Capítulo IV: Funciones Generales

Capítulo V: Base Legal

Título II De las Funciones Asignadas

Capítulo I: Equipo de Estudio de Mercado

Capítulo II: Equipo de Procedimientos de Selección

Capítulo III: Equipo de Ejecución Contractual

Capítulo IV: Equipo de Compras Directas

Título II de las Relaciones Interinstitucionales

Anexos

A: Organigrama

B: Estructura de los Equipos y sus funciones

3.3. Desarrollo el Objetivo 3

Determinar la productividad actual a través de los indicadores del área de compras del Instituto de Salud Pública.

Indicadores de productividad del Área de Compras:

Nivel de cumplimiento en la Ejecución del PAC

Se podrá medir el número de estudios de mercado realizados, expedientes completos sin observaciones en los requerimientos

$$\text{Porcentaje de ejecución del PAC} = \frac{\text{Nº de estudios de mercado realizados}}{\text{Total de procesos por convocar}} \times 100$$

Nivel de cumplimiento en la realización de los procedimientos de selección

Se podrá medir si se cumplen con los lineamientos establecidos en el RLCE y reducir el número de procedimientos paralizados o impugnados.

$$\text{Porcentaje de procedimientos} = \frac{\text{Nº de procedimientos impugnados o paralizados}}{\text{Total de procedimientos}} \times 100$$

Nivel de cumplimiento de pago a proveedores

Se podrá medir la atención de conformidades y la emisión de aceptaciones de servicio.

$$\text{Porcentaje de atención de pago} = \frac{\text{Nº de emisión de aceptaciones}}{\text{Total de aceptaciones}} \times 100$$

Nivel de cumplimiento en el seguimiento contractual

Se podrá medir el cumplimiento en la emisión de las órdenes de compra y la atención de las mismas.

$$\text{Porcentaje de emisión de ordenes} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de atencion de ordenes}}{\text{Total de atenciones}} \times 100$$

4. RESULTADOS

4.1. Resultados del Objetivo 1

Identificar el proceso, a través del flujograma del área de compras del Instituto de Salud Pública.

4.1.1. Elaboración del flujograma mejorado del Área de Compras, del Equipo de Estudio de Mercado, Procedimiento de Selección y Ejecución Contractual.

Se identificarán los procesos desde la recepción del requerimiento priorizando los que ya se encuentran aprobados dentro del PAC 2018 hasta la ejecución contractual.

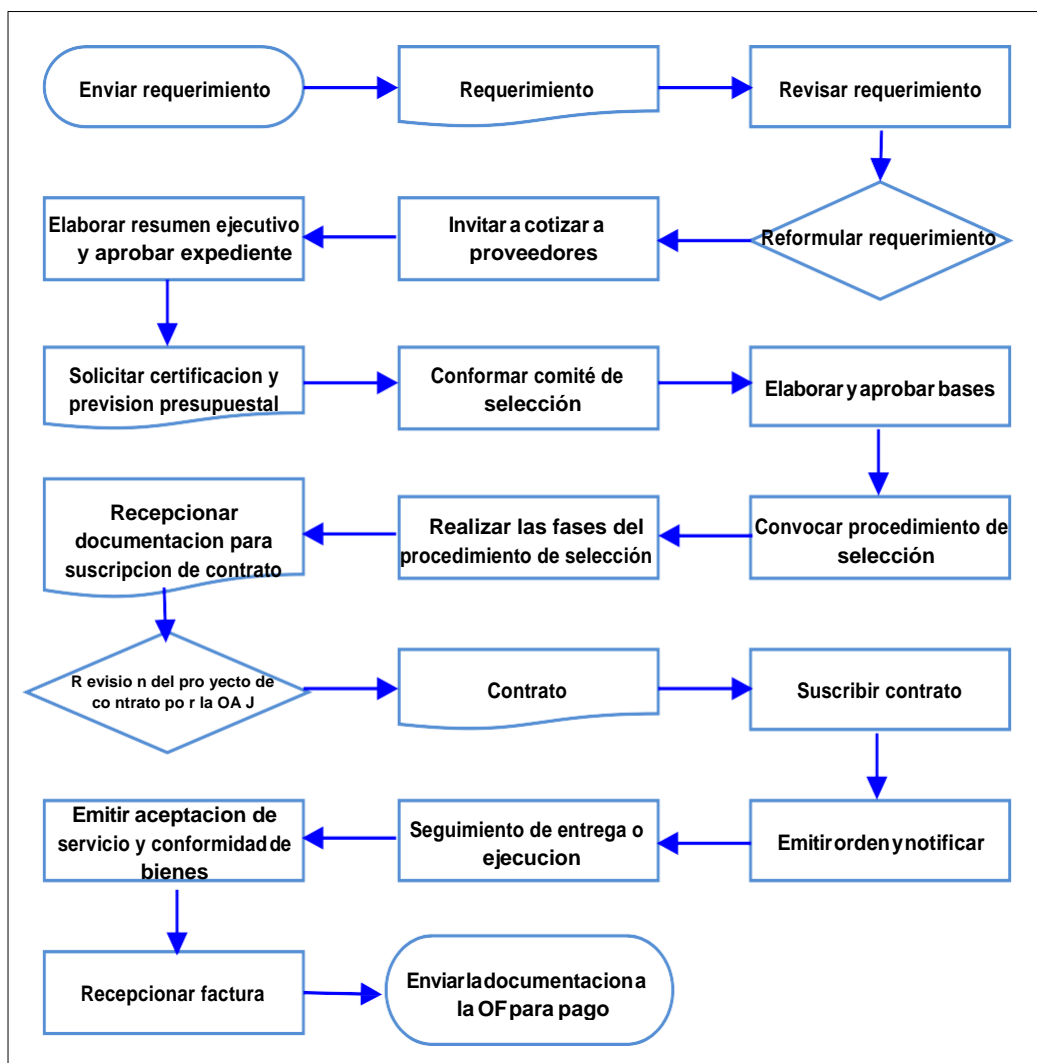
4.1.2. Elaboración del flujograma mejorado del Área de Compras, del Equipo de Estudio de Compras menores a UIT y Ejecución Contractual.

Se identificarán los procesos desde la recepción del requerimiento priorizando los que son compras urgentes o las que no superen en su valor de adquisiciones las ocho (8) UIT hasta la liquidación de la orden.

4.1.3. Cuadro Comparativo del proceso del Área de Compras

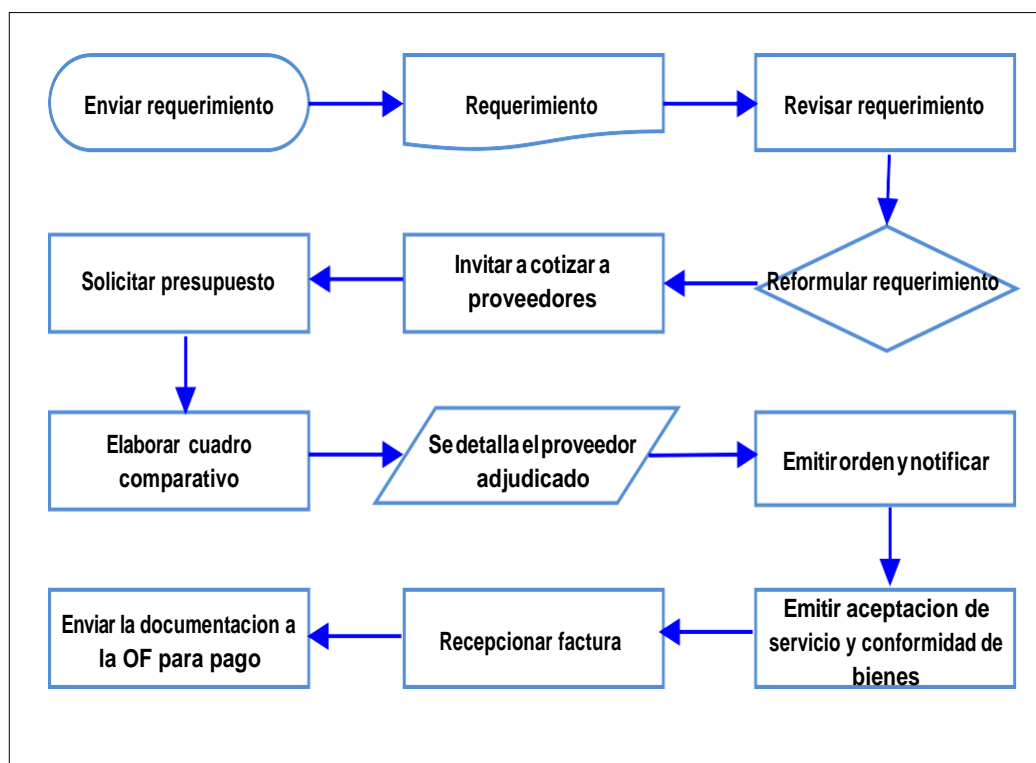
Se realizara un comparativo del proceso actual con el proceso a mejorar incluyendo los nuevos equipos y funciones.

Figura 8 - Flujograma del Equipo de Estudio de Mercado, Equipo de Procedimientos de Selección y Equipo de Ejecución Contractual



Fuente: Área de Compras
Elaboración: Propia

Figura 9 - Flujograma del Equipo de Compras Directas



Fuente: Área de Compras
 Elaboración: Propia

Tabla 1 - Cuadro Comparativo del proceso del Área de Compras

Actual	Mejorado
<ul style="list-style-type: none"> • Área Usuaría <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los TDR o ET • Área de Compras <ul style="list-style-type: none"> • Enviar solicitud de cotizaciones • Determinar VR • Elaborar RE y aprobación de expediente • Designación de comité • Elaborar Bases • Realizar convocatoria en el SEACE • Registrar información en el SEACE • Apoyo en las etapas del procedimiento de selección • Registrar consentimiento • Suscribir contrato • Emisión de Orden • Ejecución del contrato • Área de Finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Emitir conformidad • Pago y liquidación 	<ul style="list-style-type: none"> • Área Usuaría <ul style="list-style-type: none"> • Enviar requerimiento • Reformular requerimiento • Equipo de Estudio de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Enviar solicitud de cotizaciones • Determinar VR • Elaborar RE y aprobación de expediente • Equipo de Procesos <ul style="list-style-type: none"> • Conformar comité de selección • Elaborar y aprobar bases • Convocar procedimiento de selección • Realizar todas las fases del procedimiento selección • Recepcionar documentos para firma de contrato • Suscribir contrato • Equipo de Compras Directas <ul style="list-style-type: none"> • Revisar requerimiento • Invitar a cotizar a proveedores • Solicitar presupuesto • Elaborar cuadro comparativo • Emitir y notificar orden • Equipo de Ejecución Contractual <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de entrega o ejecución • Emitir aceptaciones de servicios y conformidad de bienes • Recepcionar factura • Enviar documentación a la Oficina de Finanzas • Área Usuaría/Almacén <ul style="list-style-type: none"> • Emitir conformidad • Área de Finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Pago y liquidación

Fuente: Área de Compras
Elaboración: Propia

4.2. Resultados del Objetivo 2

Elaborar la propuesta del ROF del área de compras del Instituto de Salud Pública.

4.2.1. Desarrollo del Reglamento Organizacional de Funciones del Área de Compras

Título I De las Disposiciones Generales

Capítulo I: Naturaleza

El Área de Compras es la encargada de lograr que el Instituto disponga de los recursos materiales y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por las unidades orgánicas que lo integran para el cumplimiento de los objetivos. (Pg. 3) (Essalud, 2017)

Capítulo II: Dependencia

El Área de Compras depende de la Oficina de Administración. Su sede se ubica en el Departamento de Lima. (Pg. 3) (Essalud, 2017)

Capítulo III: Ámbito y Alcance

El presente Reglamento comprende en su alcance normativo a los Equipos del Área de Compras, así como en la ejecución de los procesos, prevención del abastecimiento de bienes estratégicos, la atención de los requerimientos de las Áreas Usuarias. (Pg. 3) (Essalud, 2017)

Capítulo IV: Funciones Generales

- a) Efectuar los procesos técnicos de programación, adquisición y contratación de bienes, servicios y obras, y control de los bienes patrimoniales del Instituto, en coordinación con las áreas usuarias.
- b) Consolidar las necesidades de bienes estratégicos y servicios asistenciales de terceros aprobadas por la Oficina de Planeamiento, así como coordinar con las áreas administrativas las necesidades de los bienes no estratégicos del Instituto.
- c) Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Contrataciones de bienes, servicios y obras del Instituto, priorizando a las áreas críticas asistenciales.
- d) Ejecutar los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras del Instituto, según la normatividad emitida por el órgano central responsable.
- e) Efectuar estudios y análisis de las posibilidades que ofrece el mercado y fuentes de abastecimientos de bienes, servicios y obras a ser adquiridos o contratados y mantener actualizado el directorio de proveedores.
- f) Brindar apoyo a los Comités Especiales en la formulación de bases para la adquisición y contratación de bienes y servicios.
- g) Coordinar el requerimiento y controlar la entrega oportuna de las adquisiciones de bienes de compra centralizada.
- h) Autorizar las contrataciones, modificaciones, anulaciones de los procesos y contratos, según corresponda; controlar y verificar las garantías presentadas por los contratistas proveedores y su cumplimiento, así como la ejecución de los contratos de adquisiciones.
- i) Brindar atención a los proveedores de manera integral y transparente relacionada con la orientación de los procedimientos, entrega y recepción de documentos, consultas y no conformidades en las que incurran.
- j) Establecer mecanismos de control previo, concurrente y posterior en el ámbito de su competencia.
- k) Realizar en el ámbito de su competencia otras funciones que le asigne la Oficina de Administración del Instituto. (Pg. 11). (Essalud, 2017)

Capítulo V: Base Legal

- a) Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en adelante la Ley.
- b) Decreto Supremo N° 350-2015-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, en adelante el Reglamento.
- c) Directivas del OSCE.
- d) Ley N° 27806, Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.
- e) Decreto Supremo N° 008-2008-TR, Reglamento de la Ley MYPE.
- f) Decreto Supremo N° 304-2012-EF, TUO de la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto.
- g) Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE - Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.
- h) Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, TUO de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.
- i) Código Civil.

Título II De las Funciones Asignadas

Capítulo I: Equipo de Estudio de Mercado

- a) Efectuar y controlar el seguimiento del Plan Anual de Contrataciones de bienes, servicios y obras de la Institución.
- b) Recepcionar y revisar previamente los requerimientos de las Áreas Usuarias.
- c) Solicitar las cotizaciones a los proveedores y determinar el valor referencial a través del cuadro comparativo
- d) Elaborar el Resumen Ejecutivo y el Informe de posibilidades que ofrece el mercado.
- e) Solicitar la habilitación y previsión presupuestal a la Oficina de Finanzas.
- f) Elaborar el proyecto de resolución de aprobación de expediente de contratación.

Capítulo II: Equipo de Procedimientos de Selección

- a) Efectuar el registro de los actos preparatorios en la plataforma web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.
- b) Formular y proponer los integrantes que formaran parte de los Comités de Selección para los procedimientos de selección.
- c) Efectuar el registro de la convocatoria en la plataforma web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.
- d) Brindar apoyo al Comité de Selección en la formulación de consultas y observaciones.
- e) Efectuar el registro de la integración de Bases, cuadro de habilitación de propuestas, evaluación y calificación de propuestas, buena pro y consentimiento en la plataforma web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.
- f) Recibir la documentación para la suscripción del contrato.
- g) Recibir la documentación para la suscripción del contrato y elaborar el proyecto de contrato.

Capítulo III: Equipo de Ejecución Contractual

- a) Efectuar el registro del contrato suscrito en la plataforma web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.
- b) Emitir y notificar las órdenes de compra que deriven de procedimientos de selección.
- c) Efectuar el seguimiento de los contratos y su ejecución mensual.
- d) Realizar la liquidación de pago de las conformidades emitidas por las áreas usuarias.
- e) Brindar atención a los proveedores de manera integral relacionada a las consultas de recepción de facturas y/o otra documentación.

- f) Realizar los informes de ampliación de plazo, adendas por prestaciones adicionales, complementarias.

Capítulo IV: Equipo de Compras Directas

- Recepcionar y revisar previamente los requerimientos de las Áreas Usuarias.
- Solicitar las cotizaciones a los proveedores y determinar el valor referencial a través del cuadro comparativo
- Consolidar las cotizaciones y elaborar los cuadros comparativos.
- Emitir y notificar las órdenes de compra que deriven de las compras directas (menores a 8 UIT).

Título II de las Relaciones Interinstitucionales

El Área de Compras, para el eficaz cumplimiento de sus funciones, mantiene relaciones de coordinación externa con organismos y/o entidades nacionales e internacionales afines a las actividades que son de su competencia.

Anexos

A: Estructura de los Equipos y sus funciones

ÁREA DE COMPRAS	CARGO	CODIGO CARGO	NIVEL	CANT
Jefatura	Jefe de Oficina	E1JEO	E4	1
Secretaría	Secretaria	SEJEO	T4	1
Equipo de Estudio de Mercado	Coordinador	COJEO	E3	1
	Analista de EM	ANJEO	P1	3
Equipo de Procedimiento de Selección	Coordinador	COJEO	E3	1
	Analista de PS	ANJEO	P1	3
Equipo de Ejecución Contractual	Coordinador	COJEO	E3	1
	Analista de EC	ANJEO	P1	3
Equipo de Compras Directas	Coordinador	COJEO	E3	1
	Analista de CD	ANJEO	P1	2
TOTAL DE PUESTOS				17

B: Organigrama

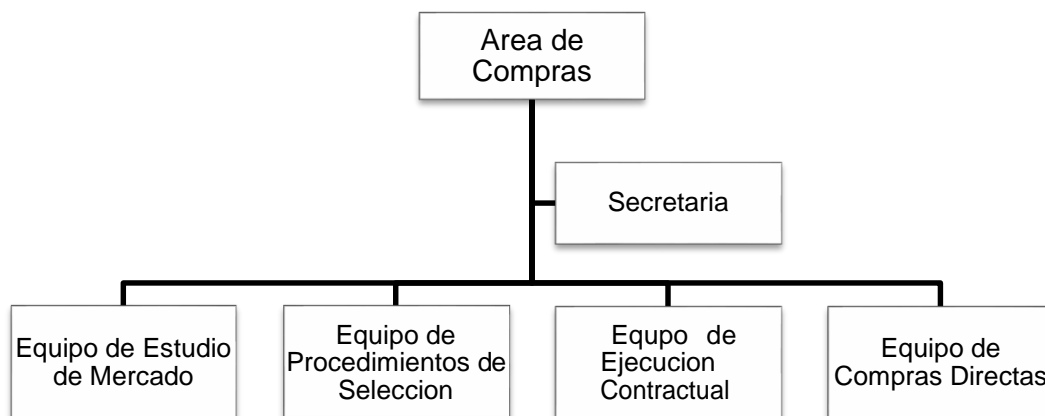


Tabla 2 - Cuadro Comparativo del ROF del Área de Compras

Antes			Propuesto	
1	Revisa los ET o TDR	Área Usuaría	1 El equipo de Estudio de Mercado revisará los ET o TDR	Equipo de Estudio de Mercado
2	Se solicita la cotización a los proveedores hasta la suscripción del contrato	Área de Compras	2 Realiza seguimiento del PAC y después de realizar la indagación del mercado, se aprueba la resolución de expediente de contrato	Equipo de Estudio de Mercado
3	Un solo analista registra la información en el SEACE	Área de Compras	3 Efectúa el registro de información en el SEACE	Equipo de Procedimientos de Selección
4	El analista que convoca el procedimiento realiza el proyecto de resolución y emite la orden	Área de Compras	4 Recepciona los documentos para la suscripción del contrato y elabora el proyecto de contrato Emite y notifica la orden	Equipo de Procedimientos de Selección Equipo de Ejecución Contractual
5	El analista que recepciona la factura emite la aceptación de servicio	Área de Compras	5 Emitir la conformidad del área usuaria Enviar la factura a la Oficina de Finanzas	Equipo de Ejecución Contractual.

Fuente: Área de Compras
Elaboración: Propia

4.3. Resultados del Objetivo 3

Determinar la productividad actual a través de los indicadores del área de compras del Instituto de Salud Pública.

4.3.1. Desarrollo de los indicadores del Área de Compras

Cuadro comparativo de resultados actuales con los resultados que se darían a partir de la implementación de la propuesta de mejora.

Tabla 3 - Cuadro de mando integral (BSC) de indicadores del Área de Compras

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DATOS	CANT	PRODUCTIVIDAD (ACTUAL)	CANT	PRODUCTIVIDAD (MEJORA)
Financiera	Gestionar de manera adecuada los recursos del estado	Nivel de cumplimiento en la Ejecución del PAC	N° de EEMM realizados	13	27.08	23	47.92
			Total de procesos por convocar	48		48	
Procesos internos	Asegurar la adjudicación de los procedimientos de selección para la ejecución de los requerimientos	Nivel de cumplimiento en la realización de los procedimientos de selección	N° de procedimientos impugnados o paralizados	2	15.38	1	4.35
			Total de procedimientos	13		23	
Clientes	Lograr la satisfacción en el cumplimiento del pago a los proveedores	Nivel de cumplimiento de pago a proveedores	N° de emisión de aceptaciones	213	42.60	413	82.60
			Total de aceptaciones	500		500	
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a todo el personal del Área de Compras en el manejo del SAP	Nivel de cumplimiento en el seguimiento contractual	N° de atención de ordenes	2,169	43.38	4,200	84.00
			Total de atenciones	5,000		5,000	

Verde	75-100
Amarillo	40-75
Rojo	menos de 40

Fuente: Área de Compras
Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

Del objetivo identificar el proceso, a través del flujograma del área de compras del Instituto de Salud Pública, se concluye que en los procesos actuales que se realizan en el Área de Compras no hay funciones definidas y equipos de trabajo, por lo que no es organizado y este puede generar una menor efectividad en la atención de los requerimientos de las Áreas Usuarias de la Institución.

Del objetivo elaborar la propuesta del ROF del área de compras del Instituto de Salud Pública, se concluye que la propuesta del ROF institucional nos permitirá a organizarnos y designar funciones a cada trabajador, este será de mucha importancia y así mejorara nuestros procesos internos.

Del objetivo determinar la productividad actual a través de los indicadores del área de compras del Instituto de Salud Pública, se concluye que la productividad será medida a través de los indicadores y su nivel del cumplimiento de los procesos del Área de Compras.

RECOMENDACIONES

- Primera:

Se recomienda a la Institución de Salud Pública implementar la propuesta del ROF para el Área de Compras con la finalidad de que empiece a operar en el resto de meses que quedan para finalizar el año y priorizar en el Equipo de Estudio de Mercado agilizar los requerimientos que se encuentran aprobados en el PAC.

- Segunda:

Implementar directivas o reglamentos enfocados a mejorar la gestión interna de las instituciones públicas.

- Tercera:

Aplicar indicadores de gestión que ayuden a tomar el control de los avances de los procesos que se realizan en las instituciones públicas.

REFERENCIAS

- Alzate Mosquera, J.L. (2017). *Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción Reingeniería Producción (CRP) SAS*. Universidad Autónoma de Occidente, Cali.
- Barona Guerrero, K. L. (2016). *Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. . (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hill.
- Carrasco Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Evolución.
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). *Productividad y competitividad*.
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestión por procesos*. Esic Editorial.
- Diccionario Jurídico*. (10 de 04 de 2016). Obtenido de <https://glosarios.servidor-alicante.com/diccionario-juridico/retrotraer>
- DIGEMID. (s.f.). Obtenido de http://www.digemid.minsa.gob.pe/Print_Contentido.asp?Seccion=16&Idioma=
- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Essalud*. (2017). Obtenido de http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/rof/ROf_incor_mod_715-PE-17.pdf
- Gonzales Fernandez, Y. (2017). *Aplicación de la mejora continua para incrementar la productividad en el servicio de mantenimiento de equipos en la empresa Corporación de Ingeniería Arnao SA, Cercado de lima, 2017*. Universidas Cesar Vallejo, Lima.
- Gutierrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. McGraw Hill.
- InboundCycle*. (13 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas: Mark W. Johnston, Greg W. Marshall* . McGrawHill.
- Lacoma, Tyler. (21 de Febrero de 2017). *eHow*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-deberes-analista-compras-lista_466605/

- Macchiavello, M. A. (21 de Octubre de 2010). Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>
- MINSA. (s.f.). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Moya, E. M. . (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. . FC editorial.
- Oliva Beltran, J. E., & Alayo Zavaleta, R. W. (2018). *Propuesta de mejora en las áreas de logística y producción para aumentar la rentabilidad del molino emporio Virgen del Chapi SAC*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Orozco Cardozo, E. S. (2016). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas TODO SPORT*. Chiclayo–2015. Universidad Señor de Sipan, Lambayeque.
- Ortiz Acevedo, J. C. (2014). *Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- OSCE. (s.f.). Obtenido de <http://www.osce.gob.pe/opcion.asp?ids=1&ido=2>
- OSCE. (s.f.). Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/Directivas2016/Directiva%20003-2016-OSCE.CD%20Plan%20Anual.pdf>
- OSCE. (s.f.). Obtenido de http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/m3_cap1a.pdf
- OSCE. (s.f.). Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>
- Oxford Dictionaries. (2018). Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gestion>
- Rodríguez Avendaño, N. J., & Rodríguez Ávila, E. L. (2017). *Propuesta de mejora para el área de logística inversa en la planta de producción de la Industria Colombiana de Lácteos (Incolacteos) ubicada en Simijaca (Cundinamarca)*. Universidad de la Salle, Bogotá.
- Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad de la empresa*. Nuevos Tiempos.
- Salcedo, Cesar Rubio. (s.f.). OSCE. Obtenido de <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/otorga.pdf>

Sánchez Solís, A. N. (2014). *Plan de mejora continua en los procesos de producción de la empresa BETO JR. para incrementar la productividad*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.

Tecnología Informática. (s.f.). Obtenido de <https://tecnologia-informatica.com/sap-r3-mejores-erp-mercado/>

UNIT. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.